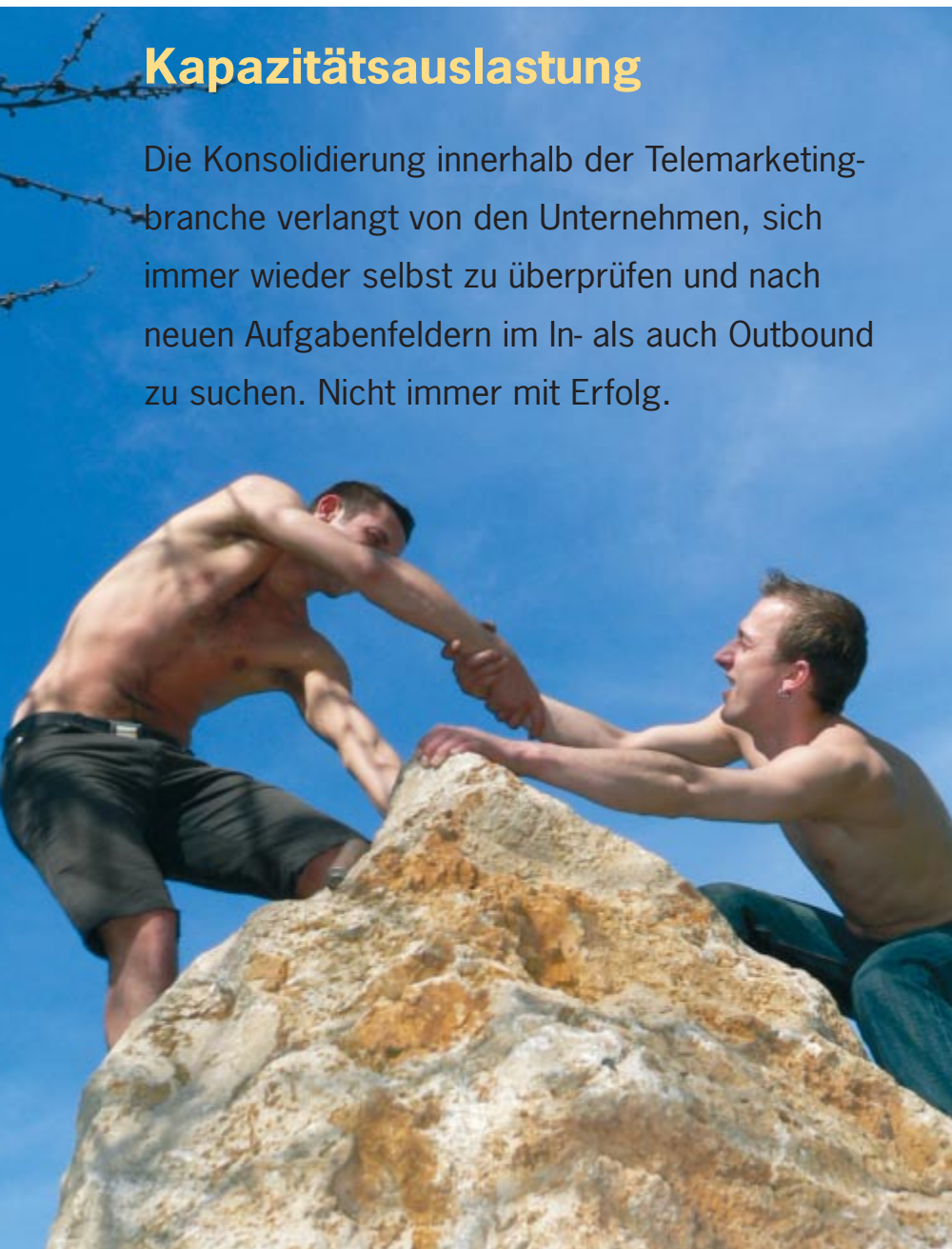


# Kooperation und Wettbewerb im Call Center

## Kapazitätsauslastung

Die Konsolidierung innerhalb der Telemarketingbranche verlangt von den Unternehmen, sich immer wieder selbst zu überprüfen und nach neuen Aufgabenfeldern im In- als auch Outbound zu suchen. Nicht immer mit Erfolg.



Der Wettbewerb im Inbound-Bereich ist so weit gediehen, dass die Margin pro Inbound-Gespräch kaum mehr den betriebswirtschaftlichen Deckungsbeitrag eins erreichen. Die Flucht vieler Unternehmen bis vor zwei Jahren ins lukrative Outbound-Geschäft hat die betriebswirtschaftliche positive Entwicklung auch in diesem Bereich deutlich abflauen lassen.

Nun suchen viele ihr Heil entweder im Gang ins osteuropäische Ausland beziehungsweise in vom Bund geförderte Regionen oder in thantischen Nischenbereichen. Da gibt es die Telemarketingunternehmen mit „Help-Desk-“ oder mit Branchenfokus, wie etwa die Terminakquise für Pharma- und Versicherungsagenten und -vertreter. Wieder andere Telemarketingunternehmen kombinieren den Branchenfokus mit einer zusätzlichen Dienstleistung, wie etwa das Telefonmarketing für Veranstaltungen, inklusive Brief- und Broschürendruck und -versand.

## Mehr Marktpotenzial durch höhere Flexibilität

Eigentlich, so könnte man meinen, genügend Marktpotenzial, um für Unternehmen, die flexibel reagieren können, sich auch in diesem sich konsolidierenden Markt zu behaupten. Nur, viele Unternehmen schreiben sich zwar die Worte Kundenorientierung und Flexibilität auf die Fahnen, um diese Potenziale für sich zu sichern. Die Realität sieht aber anders aus; genauer gesagt, an der Realität scheitern diese vermeintlichen Grundeinstellungen.

Foto: www.photocase.de

Warum, weil Unternehmen ihre bestehenden Kunden immer noch auf die altbewährte Weise pflegen müssen und zeitgleich für die Neuakquise von Mandanten „neue Wege“ beschreiten müssen und dies notgedrungen organisatorische, insbesondere aber technische Veränderungen nach sich zieht. Zusammengefasst stehen vier Wege für Telemarketingunternehmen zur Verfügung:

1. Sehr große Call Center können über das Massengeschäft Betriebsgrößeneffekte realisieren.
2. Kleinere Call Center konzentrieren sich auf wenige Kunden, sind auf die Bedürfnisse dieser Kunden aber komplett ausgerichtet und hoch spezialisiert und können so erfolgreich die Eintrittsbarrieren von andern Call Center-Betreibern hochhalten
3. Andere Telemarketingunternehmen bieten neben den Call Center-Dienstleistungen eine zusätzliche Dienstleistung an (Stichwort Telemarketing Plus).
4. Verkehrskapazitäten miteinander ausgleichen – das co-opetitive Modell (Anmerkung: Wortschöpfung aus den englischen Begriffen „Cooperation“ und „Competition“).

### Spitzenlasten durch Kooperation abfangen

Der vierte Weg verlangt nur eines von den Telemarketingunternehmen, nämlich den Vorteil zu erkennen, den „Co-Opetition“ bietet.

Es ist einfach und verlangt nur ein Regelwerk und einen Moderator. Die Idee: Der Moderator sammelt zur Verfügung stehende Agentkapazitäten der angeschlossenen Call Center, egal ob Inhouse oder extern. Das Unternehmen, das zu viele Agents aufgrund der aktuellen Lage zur Verfü-

## „Dauerhafter Erfolg für Unternehmen kann in einer genossenschaftlichen Organisation liegen, an der die angeschlossenen Call Center beteiligt sind.“ Dr. Robert Klimke

gung hat, meldet sie an den Moderator. Das Gleiche macht das Telemarketingunternehmen, das zu wenige Agents für die Abarbeitung eines Auftrags zur Verfügung hat. Der Moderator sorgt für den Ausgleich. Wer ist nun dieser Moderator und welche rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und technischen Parameter muss er für diese Aufgabe besitzen? Spinnen wir diese Idee also weiter. Es kann sich beim Moderator natürlich um ein privat geführtes Unternehmen handeln, das klare Verträge mit den angeschlossenen Call Centern hat. Viel interessanter und für den dauerhaften Erfolg sinnvoller ist dabei aber eher ein Geschäftsmodell, das an Genossenschaften erinnert.

Jedes angeschlossene Call Center ist an dieser Genossenschaft beteiligt. Wichtig ist, wie der „Moderator“ die Clearing-Aufgabe und spätere Verrechnung wahrnimmt, so dass die Genossenschaftsmitglieder einen Nutzen davon haben *und* keiner der angeschlossenen Mitglieder von den Unter- und Überkapazitäten bei den anderen Mitgliedern erfährt.

Die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Themen sind an dieser Stelle sekundär. Geht es im ersten Schritt doch um die technische Plattform, die dies ermöglichen soll. Eine Plattform, die es Mitarbeitern von fremden Unternehmen erlauben soll, sich einfach „remote“ auf diese Plattform aufzuschalten, ohne dass dies gleich teure technische Investitionen vorsieht. Diese Plattform kann nicht auf einer proprietären Herstellerinfrastruktur beruhen, sondern muss eine Offenheit in allen Belangen bieten, sowohl hardware- als auch softwareseitig. Es muss egal sein, ob der jeweilige Agent in seinem Büro sitzt und über eine CTI-Integration zeitgleich mit dem Anruf, der E-Mail, dem Fax, der SMS, den Web-Chats und so weiter die Daten auf seinem Bildschirm angezeigt bekommt oder

die gleiche Funktionalität an seinem Heimarbeitsplatz hat.

Die Plattform muss zudem sicherstellen, dass Agents sich sehr schnell, quasi intuitiv mit einer anderen Oberfläche zurechtfinden, wenn sie für einen anderen Auftraggeber tätig werden. Betriebswirtschaftlich muss sowohl das Call Center einen Nutzen davon haben, das Kapazitäten zur Verfügung stellt, als auch das Call Center, das einen Auftrag oder einen Teil eines Auftrags über den Verbund abwickelt. Diese Verbundform kann für mittelgroße bis kleine Call Center-Betreiber die einzige Möglichkeit sein, wenn es darum geht, über diesen Verbund ebenfalls spürbare Betriebsgrößeneffekte zu realisieren. Zudem bekommen auch kleinere Call Center dadurch die Möglichkeit, sich ebenfalls um lukrative Großaufträge zu bewerben, die sie ansonsten nie abwickeln könnten.

Große Call Center, die sich an einem solchen Verbund beteiligen, können damit die Zahl der „freien“, nicht fest angestellten Mitarbeiter reduzieren und damit die Qualität des Betriebs verbessern und Unterkapazitäten schneller ausgleichen.

### Stabilität für kleine und große Call Center

Der Call- und Contact-Center-Verbund organisiert die Deckungsgleichheit zwischen unter- und Überkapazitäten bei den angeschlossenen Call- und Contact-Centern. Er bietet die Möglichkeit, Stabilität in der Geschäftsentwicklung zu schaffen, den Deckungsbeitrag zwei auf einem konstanten, planerisch annehmbaren Niveau fortzusetzen.

Gleichsam bietet er größeren wie auch kleineren Call Centern Vorteile, seien es nun Telemarketingunternehmen oder Inhouse-Call Center. ■

Dr. Robert Klimke



Dr. Robert Klimke ist geschäftsführender Gesellschafter der Agori Communications, einer technischen Unternehmensberatung in Hanau.

Agori Communications GmbH  
Rodenbacher Chaussee 6  
63457 Hanau  
Tel.: (0 89) 10 11 98 36  
E-Mail: robert.klimke@agori.net  
www.agori.net

